

The Commercial Engineer's Desktop **Guide**

经理人最佳指南 2

商务工程师实务手册

蒂姆·博伊斯著 张蓓译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商务工程师实务手册 / (英) 博伊斯著; 张蓓译

- 汕头: 汕头大学出版社, 2004.1

ISBN 7-81036-689-0

I. 商... II. ①博...②张 III. 商业企业 - 企业管理 - 指南 IV.F715-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092494 号

The Commercial Engineer's Desktop Guide

©Tim Boyce 2002

©Simplified Chinese edition, Shantou University Press 2004

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Thorogood, through arrangement of Andrew Nurnberg Associates International Limited.

商务工程师实务手册

作 者: (英) 蒂姆·博伊斯

译 者: 张 蓓

责任编辑: 胡开祥 李资渝 郭丽冰

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州市大一印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 15.5

字 数: 223 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

定 价: 28.00 元

ISBN7-81036-689-0/F·78

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

The Commercial Engineer's Desktop Guide

经理人最佳指南 2

商务工程师实务手册



B1285069

蒂姆·博伊斯著 张蓓译

汕头大学出版社

目录



第一章 引言

1. 导言	8
2. 工程师的商业贡献	8
3. 什么是商务工程师?	9
4. 商业意识重要吗?	9
5. 利润动机	10
6. 天真还是正直?	11
7. 利益冲突	12
8. 团队合作	13
9. 风险问题	13
10. 法律文案	14
11. 术语说明	14
12. 检查要点	15

2

第二章 商业意识

1. 导言	18
2. 利润	19
3. 现金	23
4. 订单	25
5. 知识产权	27
6. 风险	35
7. 合同	45
8. 商务分析	46
9. 结语	54
10. 检查要点	54

3

第三章 合同

1. 导言	56
2. 法律	56
3. 合同定义	58
4. 合同种类	58
5. 合同形式	63
6. 合同类型与形式	65
7. 早期教训	67
8. 合同条款	68
9. 差错	74
10. 法律救助	76
11. 违约和赔偿	78
12. 货物买卖条例	80
13. 产品责任	81
14. 合同谈判	82
15. 合同内容	84
16. 合同要求	87
17. 购买意向启动指令	89
18. 改动合同	90
19. 总结	92
20. 检查要点	92

第四章 合同履行 -1

4

1. 导言	96
2. “固定模式”条款 / 定义	97
3. 买卖双方的义务	99
4. 价格	102
5. 支付	113

6. 交货以及所有权和风险的转移	120
7. 接受和拒绝	126
8. 验货	128
9. 结语	128
10. 检查要点	128

第五章 合同履行 -2

5

1. 导言	132
2. 履行进度表	132
3. 解除和终止	142
4. 担保	147
5. 知识产权	155
6. 责任和赔偿	158
7. 担保人和保证人	159
8. 变更	161
9. 劳务合同	166
10. 结语	167
11. 检查要点	168

第六章 商务关系

6

1. 导言	172
2. 竞争法	172
3. 保护机密	175
4. 供应商与转包商	178
5. 购买、采购、购进和外购	179
6. 采购——利益和风险	179
7. 总承包商和转包商	186
8. 合伙关系与合伙经营	191

9. 联营与联合投资公司	196
10. 预备协议	197
11. 完全协议	199
12. 辅助协议	206
13. 多方协议	207
14. 许可证	207
15. 人际关系	212
16. 结语	212
17. 检查要点	213

第七章 谈判

7

1. 导言	216
2. 谁是谈判者?	216
3. 什么是谈判?	217
4. 首要事项	217
5. 目的和重要性	219
6. 关键问题	220
7. 准备工作	223
8. 谈判计划	224
9. 服从领导	227
10. 问题和信息	229
11. 困难与挫折	232
12. 双赢	233
13. 人的因素	233
14. 案例	234
15. 结语	239
16. 检查要点	239

第一章

引言

导言

工程师的商业贡献

什么是商务工程师？

商业意识重要吗？

利润动机

天真还是正直？

利益冲突

团队合作

风险问题

法律文案

术语说明

检查要点

MA668/06

导言



“这真空吸尘器真能吸!”假若我们不去理会这句话里的美国式的双关语,我们或许会联想起戴森先生以及他对该吸尘器宝贵的反思。他创造的以“气流漩涡”为基本构思的吸尘器,不单在技术领域,而且在商业效益上取得了令人瞩目的成就。相比之下,很多工程师实际上并不能很好地将这两者完美地结合起来。戴森先生无疑是一个天才。他的成就不仅使大多数热衷于终身为一家公司工作的专业工程师们产生了(主要在技术方面)兴趣,也使他们意识到要改变旧观念——商业上的成功是其它部门的事情,与工程师无关。诚然,商业运作毕竟是其它职能部门的工作,很少有专业工程师涉足其中。更不用说像戴森先生那样抓住机会建立自己的公司,并能研制和经营自己的产品了。这些话听起来可能有点儿超前,但确实有许多工程师认为:若是其它职能部门能够密切配合,让工程师自己出一份力,那么产品在商业上一定能取得成功的。

工程师的 商业贡献

真正的团队合作才可换取成功,这是不争的事实。其他部门对产品的作用与功能不能一问三不知,工程师们也不能只顾及研制开发,而对其商业效益一无所知。固步自封将导致重大损失。因此,编写这本的目的,就是回答工程师们一个问题:他们出的“那一份力”究竟指什么?专业工程师应该为商业成功做出什么贡献?他们应该了解并知道该做些什么事情,更重要的是,在某些时候,他们不该做些什么事情。工程师在适当的时候做适当的事情,他便会取得最大的商业价值;反之,即使他怀着最美好的初衷,但因其自身在商业行为上的无知,也可能使一切付诸东流。我曾就此主题做过一次演讲,会后一位高级工程师这样对我说:“我明白了,也不会再向任何人透露我的商业秘密

什么是商务 工程师？

了！”在我看来，他的话多少有点过激，但至少说明我的观点是一针见血的（在不适当的时候说不恰当的话是很危险的）。

在商业环境里所有工程类工作都是为了企业取得商业收益和成功。没有一家公司准许其雇员保留任何与商业不相干的目标，当然对于商务工程师也不例外。然而，为了这些目的，商务工程师们要么在设计室里闭门造车，要么直接与客户与厂商打交通。本手册旨在指导后一类人，目的在于通过对商业实务更多地了解，促使工程师们为商业成功做出更多的贡献。正如语言工程师，不是在有限的意义上，以某人的特定技能提供服务，而是在一个更为广泛的职责范围内提供服务。商务工程师应从事科学研究、工程技术开发、项目管理、总体管理，以及市场营销等多项工作。这就是本手册为读者对象设定的目标。

商业意识 重要吗？

然而，时至今日，组织管理的专业工程师们那些商业意识问题仍然具有时效性吗？大约十多年前，许多公司实行的是规模庞大的“上下级管理模式”，然而，在这类模式中，“暖气管道”式的近者亲、远者疏现象，和交叉职能部门之间的不相往来，是普遍存在的老问题。为了创造一种高效率的、能将全部业务集中于预期目标上的团队工作体制，在过去的十年间，各个方面曾经历过一场大规模的变动。诸如，程序定位、目标指向的项目管理、项目团队整体化、物料供应连锁管理以及成套的其他技术手段，这些方法已经过长期实践，改善了现状。但我们依然不能忘却一点：在大多数情况下，学生们最初选学工程学，主要是因为他们喜欢工程学，而且工程学是他们的事业。可是

利润动机

他们后来陷入到他们毫无兴趣且缺乏经验和培训的商业环境之中。那些继续攻读商业管理硕士学位的人确实为自己做了一次有价值的投资，但根据我的经验，专业工程师相当缺乏真正的商业意识。什么是无限责任合同？它重要吗？有谁注意到“预先约定金额的损害赔偿”或者“专利赔偿金”（都是些可笑的词汇）？如果我们的产品符合要求，我们何必要小题大做呢？我们当然保证我们制作的软件的质量，还有什么了不起的呢？我的目的是对这样的一些问题提供说明，因为对这些问题的忽视可能为商业引发危机！

我们从两个理念入手：

首先，看一下我 15 年前第一次使用的一个标题“作为商品和服务的供应商，目标就是按时为客户提供优质的、对路的商品”。

错误！

目标应该是为股东们赚取利润，并在确保其利益的基础上维持公司的经营，促使公司不断壮大。

当时，有一位批评家说：没有必要论述如此简单的道理，我们可以肯定：即使是最埋头设计的工程师也一定能牢记这一点。我当时和现在都觉得：虽然，我们已经记住利润动机，但它并未化作指导人们日常活动的驱动力量。在第一感知上有这种观念，是做商务工程师的第一步。对公司小组的月终财务结算漠不关心是不对的。每天工作的焦点一定是利润（以及资金流动，以后的章节里还会谈到）。没有盈利就意味着失去股东们的重视，失去投资条件，失去了信心，失去公司的前景。2000 年的网络公司泡沫破灭便充分证明了这一点。我们务必要认识把个人与集体的目标同营业利润联系起来的重要性，只有明白这一点，

才会清醒地意识到：我们要及时承担义务，为有效地实现目标付出代价，否则，将会危及整个公司的前景，以及每位员工的未来。

现在我们来探讨一下差额结算的问题。当然，准时将优质的新型产品送到顾客的手上是取悦顾客的优先条件，然而这样的做法由始至终是十分普通的。我们营业的目的是要为股东赚钱、使公司获利，而不是做如此有趣的小事。一定要始终围绕公司的盈利目标。当然，如果能讨得顾客的喜爱，那么他们必然会更忠诚于我们的产品，购买者更多并且会将我们的产品推荐给其他人。如此一来，公司营业额才会上升，股票的价格才会增加，而获取的利润与钞票才会达到甚至超过预定的目标。

天真 还是正直？

第二点需要说明的问题，是一个多年来我曾经同专业工程师们争论了不知有多少次的问题。缺乏商业意识会造成一种潜在的、具有破坏性的幼稚举动。我的这个主张显然引起了人们广泛的关注。工程师天生（他们这样告诉我）最正直，与人交往很直接。有人说，如果工程师的这种正直发展成商业上的天真，那么，商业意识必定也带有这种正直的瑕疵，这个说法简直是废话。例如，当你像处理其它人际关系那样对待顾客和供应商的时候，提出一个艰难的主张，有好时机和坏时机之分；处理一个棘手问题，有积极态度和消极态度之分；暴露问题的方式上有（对公司）忠诚和不忠诚之分；在解决商业问题方法上，有真知灼见和缺乏见识之分。我们完全可以根据商业意识规范做事，做到没有欺骗、误导、歪曲情况。不论个人的道德如何，以上这些恰巧会给公司带来巨大风险。要使公司商业上成功，就渴望能够给顾客“少找钱”或是“敲诈”商家的理

利益冲突

念是不可取的。这些感觉上的差异可能仅仅是由于在大多数情况下,商人要硬着头皮做出结果(一旦下了筹码,再艰难也得坚持干到底),而那些工程师们却经常在较为宽松的环境里只把自己的工作做好就行了。

我曾多次与专业工程师们深入争论的另一个问题是我在产品安全上的立场(可以说,我正好站在他们应有的立场上,他们却正好站在相反的立场上)。那些工程专家们对我说:要达到100%的安全是非常困难的,需要花费大量的时间和金钱,并且也没什么必要。(那时我正好从事安全防护设备工作。难道士兵拿钱打仗是为了受伤吗?)他们以为:只要把时间和费用控制在最低限度,我就会支持他们。我的立场一向毫不含糊——对于产品的安全保障绝不妥协。这一坚定立场背后有一个绝对信念,那就是顾客完全有权得到安全可靠的商品,因此,公司有义务保证只提供完全安全的产品。法律、金融和商业上的任何一点含糊都可能酿成一场大灾难。虽然这不是动机。产品却一定得100%的安全。

没错,的确是存在利益冲突的。在其它例子中我们面临满足顾客需要还是追求公司营利的两难抉择,但这些抉择至少要在信息充足的基础上做出决定。几年前,有桩案例被提交法庭,一位顾客通过不同的数家货源购买了一批装饰品。其中一些装饰品开始出现问题,那位顾客就把它们都退给其中一位供货商,并要求免费修理。这位供货商希望把顾客的利益放在第一位,于是免费修理了这批装饰品,而且在这期间他几乎破了产。后来事情才搞清楚,原来那些有问题的装饰品来自别的货源,上述的这位供货商是没有责任的。这位供应商没能挽回这笔不明智的免费维

团队合作

修费的损失，因为法庭已结案。这是一个真实的记述！这家公司一开始就卷入事件实在是很愚蠢，不过这一案件足以说明：在信息充足的基础上做商业决定的重要性。

我们需要亲密的团队合作和协调一致的董事会。谈到这些，我诚挚恳求每位工程师都去考查一下他们的业务在财政领域内是如何运作的。在第二篇里，我将简要地提到资产负债表、损益账户、资金流动分析与订货账面分析这四种重要的商业分析方式。会计师们有更多的分析方法来检测商业的健康运行。然而，我曾经参加过许多会议，会上那些“精于计算的统计师”提出一份充满令人困惑的、含糊其词的财政月度报告，期望外行听众被这个报告所震慑，并被一种要为提高商业业绩而出力的意念所影响。不仅如此，当有人直接向这些“精于计算的统计师”提问时，面对“什么时候才会出现一条负数的好消息？”或“为何要把大量的时间浪费在一个这里没人能控制的财政问题上？”“这样的问题时，我看到他们变得不知所措，狼狈不堪。关键是要弄清事情运行的规律，明确做什么来提高商业业绩。

风险问题

在写这本实务手册时，我好象总是围绕着风险问题反复论述。本来完全可能以风险为出发点，对商务工程师的话题展开讨论。假如公司的每个人都自视为风险管理者，那么，我们可以推断，其他任何事情也会或多或少地迎刃而解。所以，（对于商业成功而言）风险这根主线将会贯穿于整本手册。

法律文案

虽然我不是一位律师，但过去 25 年来，通过谈判和顺利签订合同，我对商业成功做出了贡献，也享受到了其中的乐趣。要写这么一本手册书，自然不可能完全不涉及到某些法律原理，只不过我的初衷是把我亲身经历的反映给读者。我将对一些法庭上审理的商业案件进行全面的法律分析，但是由于商业合同主要由私人签订，我个人的经历有限，我只见过因违约而取消的合同，从未见到在预定合约中对事实严重歪曲而被解除的合同。对于意义重大的合约中遭到“终止”的一方而言，终止合同既是一次可怕的经历，也是一个显而易见的教训。我从来没有遇到过申请损坏赔偿的案例，但是预先约定金额损失赔偿条款却随处可见。所以，我的目的是用一条原理阐明一个实际存在的问题。为了保证内容的完整性，我使用了一些看起来没有什么实际用途，且很少用到的法律原理来阐述一些例子。本书提到的法律条令有：1979 年的《商品销售法案》（修订本）、1977 年的《非正当合同条款法案》以及 1987 年的《消费者权益保护法》。



无论如何，本书毫无在法律事物上指手划脚的意图。对于那些有兴趣更详细地研究法律的读者来说，从读《货物销售》（*The Sale of Goods*）一书入手，是个不错的选择。此书由 P S Atiyah, J N Adams 和 H MacQueen 所著（ISBN 0-582-42361-9）郎文出版社出版。

术语说明

为了使读者明白易懂，一些男性用词的意思涵盖了女性范畴；我使用“公司”一词的时候包含了“客户”与“提供商”；特别是在探讨的问题具有普遍性的时候，我用了“买方”与“卖方”。我用了“货物”这个词来表示合同里所提

检查要点



供的标的。在这种情况下，所指的货物可以是小到能够握在手里的东西，大到整个发电厂。

- ✓ 商务工程师应该有这样一个目标：把一流的设计、工程领域的革新与精明、高效的生意头脑结合起来。
- ✓ 商务工程师应该有深远的商业眼光，不应只局限于本专业职能内的狭小范围。
- ✓ 商务工程师的工作是科学研究、工程技术开发、项目管理、总体管理，以及市场营销和销售。
- ✓ 盈利是主要的驱动力。
- ✓ 以商业上精明灵活的方式做事并不危及专业人员的正直人格。
- ✓ 在公司需求和客户与供应商需求之间存在着利益冲突，要在信息充足的基础上解决这一利益冲突。
- ✓ 团队协作对于商业成功来说是必不可少的。
- ✓ 每个人都应该把自己看作是风险管理者。